



INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO PRÁTICAS DE SUPORTE PARA A DECISÃO ESTRATÉGICA

Alex A. Ferraresi

Mestre em Administração PUC/PR

E-mail: alex.ferraresi@pucpr.br [Brasil]

Silvio Aparecido dos Santos

Doutor em Administração - USP

E-mail: sadsanto@usp.br [Brasil]

Resumo

Este artigo se caracteriza como um ensaio teórico e trata da captura, tratamento e uso de informações para o suporte à decisão estratégica, mais especificamente da gestão do conhecimento originado da inteligência competitiva ou inteligência empresarial. Tem como objetivo apresentar e discutir os conceitos de inteligência competitiva e inteligência empresarial, as diferenças entre eles e o seu entendimento como função de gestão do conhecimento. O artigo analisa a interface entre inteligência empresarial e gestão do conhecimento, e a complementaridade dos dois conceitos, utilizando como suporte a proposta da abordagem de Anderson (2006) conhecida como *The Long Tail* (cauda longa). Conclui que a inteligência empresarial ou competitiva se constitui numa prática gerencial ligada à gestão do conhecimento, fundamental para a identificação, captura e disseminação de informações úteis para a tomada de decisões estratégicas.

Palavras-chave: Inteligência Empresarial; Gestão do Conhecimento; *Long Tail* (cauda longa).

1 INTRODUÇÃO

A informação estratégica e sua utilização para a tomada de decisões é objeto de interesse em praticamente todo tipo de organização, além de estudiosos e acadêmicos. A convergência tecnológica iniciada com intensidade na segunda metade do século XX, e conseqüente evolução das tecnologias de informação (TI), têm facilitado a identificação de fontes de coleta, armazenagem e manipulação de dados e informação, além do que, a quantidade de informação disponível aumenta a cada momento (CASTELLS, 2000). Este fenômeno tem provocado drásticas reduções de custo de obtenção, processamento e transmissão de informações, e está alterando a maneira de se fazer negócios nas empresas (PORTER; MILLAR, 1999).

Nesse contexto, a capacidade de reagir e o tempo de reação são qualidades fundamentais para a definição de estratégias das empresas para que estas possam se tornar claramente orientadas para o mercado e aproveitar as oportunidades (POZZEBON; FREITAS; PETRINI, 1997), além de antecipar às mudanças do ambiente.

Embora seja fácil de reconhecer a facilidade de acesso a redes e bancos de dados, que coloca ao alcance de todos uma quantidade de informações cuja absorção é praticamente inviável, o que se objetiva nas empresas é a informação que possa ser utilizada para a busca de algum tipo de vantagem competitiva. Freitas e Lesca (1992) chamaram essa necessidade de informação de "busca da perenidade das condições de competitividade". Para Drucker (1988) as empresas não terão outra escolha senão lastrear toda sua atividade na informação. Essa condição é o reflexo de uma série de fatores, entre os quais a transferência do centro de gravidade operacional dentro das empresas, passando rapidamente dos trabalhadores manuais aos trabalhadores intelectuais.

A gestão do conhecimento insere-se no tema a partir do momento em que as informações coletadas e analisadas pelas pessoas numa empresa irão se constituir no conhecimento, sendo este entendido como um recurso que pode determinar o nível de competitividade de uma empresa (BARNEY, 2001, 1991; BARNEY; WRIGHT; KETCHEN JUNIOR, 2001; DRUCKER, 1993; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; NONAKA; TOYAMA, 2003; PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2001; QUINN, 1992). Sob a ótica da gestão do conhecimento, a informação é diferente do conhecimento e, portanto, a informação capturada precisa passar por um processo humano de análise para se tornar "inteligência" (SEELEY; DAVENPORT, 2006).

O tema gestão do conhecimento vem sendo um assunto polêmico e pouco compreendido na comunidade acadêmica (FLEURY; OLIVEIRA JUNIOR, 2001), emergiu a partir do ambiente evidenciado nos anos 90 - embora seu estudo seja anterior a isso - quando as tecnologias de informação se consolidaram como fator principal de mudanças tecnológicas, econômicas e sociais (CASTELLS, 2000). Todas as definições sobre a gestão do conhecimento descrevem algo em comum, no sentido de que a gestão do conhecimento objetiva capacitar uma organização para aperfeiçoar seus resultados ou operações por intermédio de um modelo, técnicas e tecnologia de informação, como suporte para a prática coletiva de checagem e compartilhamento conhecimento da empresa (ABRAMSON, 1999).

Portanto, inteligência empresarial, e a gestão do conhecimento são temas muito próximos, uma vez que seus objetivos se sobrepõem e/ou se complementam, como poderá ser visto adiante, quando serão abordados cada um dos conceitos, conforme afirmam Seeley e Davenport (2006).

2 INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO

A inteligência empresarial é um conceito muitas vezes confundido com o conceito de inteligência competitiva, segundo Jermol, Lavrač e Urbančič (2003). Outros estudiosos referem-se à inteligência empresarial e inteligência competitiva como conceitos correlatos (MCGONAGLE; VELLA, 2002; SANTOS et al, 2001).

A grande quantidade de publicações sobre os temas, bem como as ferramentas desenvolvidas para as suas práticas, denotam a importância da discussão sobre as supostas diferenças entre os conceitos de inteligência empresarial e inteligência competitiva.

McGonagle e Vella (2002) atestam a confusão entre esses termos e identificam também a utilização dos termos inteligência corporativa ou inteligência comercial. Embora todos os termos refiram-se a processos de identificação, captura e disseminação de informações relevantes para as empresas, segundo os autores, diferem fundamentalmente em relação ao tipo de informação com que trabalham. A diferenciação entre esses termos deveria estabelecer o escopo de ação das atividades em cada um desses processos.

A base da diferenciação entre a inteligência empresarial e a inteligência competitiva parece estar na origem dos dados, porém, na literatura somente fica claro que a inteligência competitiva enfoca dados externos. Gieskes (2002), por exemplo, entende que a inteligência empresarial está relacionada aos sistemas internos, às bases de dados relativas aos clientes, enquanto a inteligência competitiva está relacionada com as pessoas e os dados externos. Porém, muitas das abordagens sobre inteligência empresarial incluem tanto as informações internas à organização quanto as informações externas, ou não distinguem os tipos de informação.

Na visão de Jermol, Lavrač e Urbančič (2003) o conceito inteligência empresarial é relacionado a uma ampla categoria de aplicações e tecnologias empregadas para capturar, armazenar e analisar informação estratégica, além de prover acesso a essa informação aos usuários numa organização, visando a tomada de decisões estratégicas, e não diferencia a origem interna ou externa da informação.

Pozzebon, Freitas e Petrini (1997), por exemplo, quando declaram que a coleção e análise das informações de mercado, informações tecnológicas, informações sobre clientes e concorrentes, assim como informações relativas a tendências externas, políticas e sócio-econômicas, enfim, informações predominantemente externas, podem ser definidas como inteligência competitiva, deixam dúvidas, pois a expressão “informações predominantemente externas” torna claro que não são excluídas as informações internas.

Myburgh (2004) identifica muitas definições de inteligência competitiva, e afirma que todas convergem para a ética e legalidade da seleção, coleção, processamento, interpretação, análise e distribuição de informação altamente precisa, na hora certa, sobre a concorrência e ambiente externo de negócios. E completa que inteligência competitiva refere-se a minerar fontes de informação e o uso de técnicas de análise apropriadas para juntar essas informações, destacando que as informações se tornam inteligentes somente após serem analisadas.

Para autores como McGonagle e Vella (2002) além da fonte de aquisição da informação, a inteligência competitiva se caracteriza por dois aspectos: a utilização de informação pública - dados brutos - que referem-se a *raw facts* (traduzido para este artigo como “dados brutos”, cujo sentido aproxima-se de dados que não receberam tratamento de nenhuma ordem, que foram somente coletados) e a transformação dessa informação, por intermédio da análise (resultados utilizáveis), em informações capazes de dar suporte para decisões de negócios. Ou seja, os dados brutos passam a adquirir sentido após a sua análise.

Inteligência empresarial e gestão do conhecimento como praticas de suporte para a decisão estratégica

A “informação pública” deve ser entendida como toda informação legal e eticamente identificada, localizada e então acessada.

Para Tyson (1998) e Kahaner (1996) a inteligência competitiva é entendida como um processo. Para Myburgh (2004), inteligência competitiva é processo e produto ao mesmo tempo: o produto é a informação resultante como base para uma ação específica; o processo é a sistemática aquisição, coleta, análise e avaliação da informação para a alcanças vantagem competitiva.

McGonagle e Vella (2002) enfatizam duas características do processo de inteligência competitiva:

- a origem pública das fontes de dados (dados brutos) para amadurecer informações sobre competição, competidores e ambiente de mercado;
- a transformação, por intermédio de análise, dos dados em informação (resultados utilizáveis) capazes de darem suporte à decisão estratégica.

Porém, Linn (1994) destaca que 70% a 80% das informações são encontradas internamente oriundas do relacionamento dos funcionários com o ambiente externo, ou seja, as informações de natureza externa também são encontradas internamente.

As diversas abordagens sobre inteligência empresarial e inteligência competitiva não contribuem para eliminar as dúvidas sobre as diferenças do escopo de atuação de cada um dos processos. Embora os diversos autores reconheçam a prevalência de informações externas na atividade de inteligência competitiva, não excluem a informação interna.

Para este artigo, é proposto o entendimento da inteligência empresarial de uma maneira mais ampla, que engloba tanto dados e informações internas quanto externas, e consiste numa prática de captura e distribuição de informações estratégicas para as empresas. Isto parece lógico a partir da expressão “inteligência empresarial”, ou seja, a inteligência que a empresa possui ou pretende desenvolver. Isto sugere que a inteligência competitiva, que supostamente tem sua origem em fontes de dados e informações externas, faz parte da inteligência que interessa à empresa, ou seja, da inteligência empresarial. Também, o fato das informações serem internas não impede que elas suportem as decisões estratégicas para aumentar a competitividade da organização, ou mesmo para definir uma estratégia.

Em termos práticos, sugere-se entender a inteligência empresarial como um programa sistemático para a coleta, análise e compartilhamento de informações entre os membros interessados em uma organização, visando o suporte para a tomada de decisões e criação de conhecimento organizacional, sendo que as informações podem se originar de qualquer fonte, interna ou externa à organização.

Já, a gestão do conhecimento pode ser entendida de forma mais ampla, como um processo sistêmico de identificação, captura, classificação, estocagem, disseminação e criação de conhecimento útil para as organizações alcançarem seus objetivos estratégicos e buscarem a inovação para obtenção de vantagem competitiva.

Na concepção de Terra (1999) a gestão do conhecimento está:

intimamente ligada à capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional **para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora**, que se traduzem, permanentemente, em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado (TERRA, 1999, p. 70).

Implica ainda, na adoção de práticas gerenciais que funcionem como habilitadores do desenvolvimento do conhecimento. Pode-se acrescentar que tudo isto deve acontecer visando a consecução de objetivos organizacionais estabelecidos pela missão, valores e estratégia da empresa.

Pereira (2002) destaca 5 áreas de práticas de gestão do conhecimento: aprendizagem organizacional, educação corporativa, gestão do capital intelectual (pessoas, estruturas e relacionamento), gestão de competências e inteligência empresarial. Esta visão coloca a inteligência empresarial como uma prática gerencial que alimenta a organização de informações que serão posteriormente transformadas em conhecimento.

Para Cardoso, Cameira e Proença (2001, p. 5), “a gestão do conhecimento deve contribuir para a evolução da inteligência da firma, propiciando uma abordagem estruturada para o desenvolvimento sistemático dos seus componentes de conhecimento explícito e estrito”. Ou seja a gestão do conhecimento é também um processo de aquisição seletiva de conhecimentos que pode se originar das informações capturadas pela prática de inteligência empresarial. E esses conhecimentos podem influenciar diretamente as decisões permitindo a ampliação de sua capacidade de inovação e, conseqüentemente, de sua competitividade.

A discussão desenvolvida até o momento demonstrou a interface e a complementaridade dos conceitos de gestão do conhecimento e da inteligência empresarial, sugerindo este último como uma prática do primeiro. No próximo tópico pretende-se demonstrar um exemplo de captura e tratamento de dados, além de sua transformação em informação estratégica.

3 THE LONG TAIL (A CAUDA LONGA)

A abordagem de Anderson (2006) conhecida como *The Long Tail* ou cauda longa, tipifica a interação entre a inteligência empresarial e a gestão do conhecimento, além de demonstrar que a gestão do conhecimento resultante da atividade de inteligência pode dar suporte à decisão estratégica e mesmo determinar a estratégia da empresa. Embora a teoria *The Long Tail* tenha vários críticos que enxergam contradições na idéia central dessa abordagem, o objetivo neste artigo é utilizar o exemplo do uso da informação e do conhecimento para a tomada de decisões estratégicas, e portanto, não será discutido o mérito da teoria.

A denominação *long tail* é uma característica de determinada distribuição estatística, também conhecida como distribuição de Pareto e *havy tails*. Nessa distribuição uma alta frequência ou grande amplitude de determinada população é seguida de uma baixa frequência ou baixa amplitude, o que desenha uma longa cauda à direita na curso de distribuição (vide figura 1).

Anderson (2006) descreve o impacto do efeito *long tail* nos modelos de negócios hoje e no futuro. O raciocínio da abordagem do autor resume-se em que, coletivamente, os produtos menos demandados (lado direito da curva de distribuição mostrada na figura 1) podem exceder em vendas os produtos mais demandados (lado esquerdo da curva de distribuição mostrada na figura 1) numa determinada empresa, proporcionando uma maior participação de mercado dessa empresa em relação às suas concorrentes. Essa possibilidade é verdadeira, segundo Anderson (2006) quando os custos de estocagem e distribuição são baixos ou praticamente inexistentes, como ocorre com muitos negócios da nova economia. Ou seja, a abordagem *long tail* é viável para negócios onde os produtos não utilizem espaço físico na prateleira e a distribuição possa ser ampla.

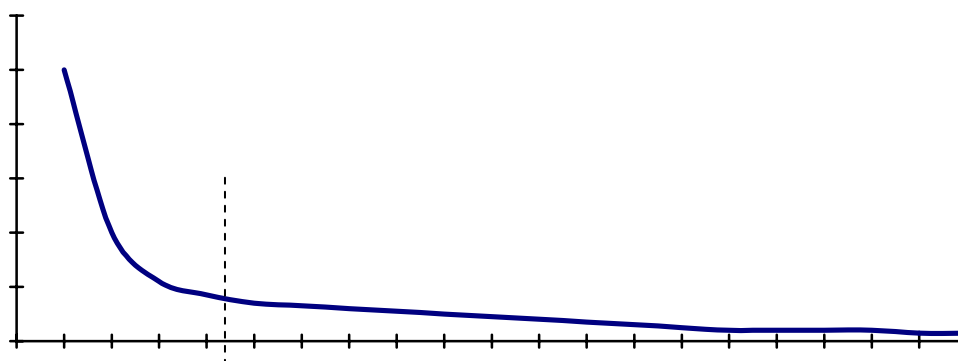


Figura 1 – The long tail (cauda longa)

Fonte: Elaborado pelos autores

Anderson (2006) argumenta que o que ocorre com produtos de entretenimento como vendas de livros, música (*downloads* de músicas específicas) e CD's, filmes (vendas, locação e *downloads*) contraria o raciocínio tradicional da distribuição de Pareto, onde 20% dos títulos representariam 80% das vendas. As análises realizadas junto à Amazon.com, tradicional empresa de vendas de livros e CD's via Internet; à Rhapsody, empresa estadunidense que oferece serviços de *downloads* de música na Internet; além da Netflix, locadora estadunidense de filmes entre outras, demonstraram que estas empresas estão aproveitando a oportunidade de crescer junto a nichos de mercado que demandam produtos que não pertencem à categoria dos *hits* ou dos *bestsellers*. Numa entrevista com Anderson (2006), o CEO da Rhapsody, Robbie Vann-Adib, demonstrou que 99% dos 10.000 títulos principais ofertados pela lojas *on line* (NetFlix, iTunes, Amazon ou qualquer outra), são vendidos ao menos uma vez no mês, ou seja, existe demanda para quase cada um dos principais 10.000 títulos oferecidos.

Em contrapartida, Anderson (2006) afirma que grandes cadeias de lojas como Wal-Mart, por exemplo, necessitam vender grande quantidade de cópias de determinado CD para cobrir seus custos e obter lucro. Isto significa oferecer aquilo que é familiar, comunicado e que possui grande apelo, deixando de lado a satisfação de um grande número de clientes que procuram outros tipos de produtos.

Porém, fica evidente que este modelo necessita de algumas condições para sua viabilidade, como custos de estocagem e de exposição de vendas muito baixos ou inexistentes (no caso de vendas de música *on line*, por exemplo), e uma distribuição abrangente geograficamente, uma vez que o público que demanda produtos correspondentes à *long tail* tende a estar disperso. Nesse contexto, o mercado de entretenimento, como filmes, música e livros parece ser um cenário bastante profícuo para a implantação de estratégias decorrentes da abordagem *long tail*. Ou seja, este fenômeno tem se tornado evidente e parece ser válido somente em empresas não tradicionais, especificamente naquelas baseadas na Internet, as quais os custos de distribuição e estocagem são baixos ou tendem a ser insignificantes se comparados às empresas da economia tradicional.

O efeito *long tail* pode ameaçar vários negócios já estabelecidos, a partir do momento em que as empresas tenderão a oferecer produtos menos populares, reduzindo a demanda de produtos mais populares. Anderson (2006) afirma que os consumidores finais estão revelando possuir demandas ilimitadas, descobertas a partir da abordagem *long tail*, e os

profissionais de mercado precisam descobrir como alcançar este público que procuram produtos menos populares.

A indústria de entretenimento, especificamente o mercado de livros, música e filmes, em se confirmando a eficácia da abordagem *long tail*, provavelmente tenderá a rever seus títulos e suas estratégias de investimento em autores e promoção de obras, procurando abranger uma gama maior de temas.

A teoria de Anderson (2006) demonstrou a importância dos dados internos a respeito das vendas das empresas, bem como a maneira como as informações resultantes do tratamento desses dados podem impactar as decisões e as estratégias de negócios. Porém, essas informações, para que se transformem em estratégias, necessitam serem analisadas em um contexto existente e nas informações externas e internas que podem respaldar as eventuais estratégias. Nesse sentido, o próximo tópico pretende discutir a partir do exemplo, a complementaridade da inteligência empresarial e da gestão do conhecimento.

4 A INFORMAÇÃO E A CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

Conforme Seeley e Davenport (2006), a gestão do conhecimento e a inteligência empresarial possuem muitos pontos em comum. A mais importante similaridade é que nos dois casos a obtenção e distribuição do conhecimento é um objetivo comum. Porém, os autores observam que em muitos casos de utilização de inteligência competitiva, principalmente na área de pesquisa de mercado, por exemplo, apesar de ocorrerem várias descobertas após extensiva análise de dados, não existe uma estrutura ou processo para capturar e reutilizar o conhecimento que foi gerado a partir daí para outras áreas.

Estudos realizados por Seeley e Davenport (2006) demonstraram que a gestão do conhecimento soma considerável poder à informação adquirida pela inteligência empresarial, na medida em que o conhecimento gerado no processo de inteligência competitiva pode ser reutilizado por outros membros da organização, em ocasiões diferentes, enriquecido e reciclado.

Nessa mesma linha de raciocínio, Myburgh (2004) afirma que inteligência não se produz somente a partir dos dados e informações, pois somente após a análise, estes se transformarão em conhecimento para ser compartilhado por outras pessoas da organização. Nesse sentido, vários autores descrevem a importância de diferenciar os conceitos de dados, informação e conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; FOULD, 1994; MYBURGH, 2004; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; NONAKA; TOYAMA, 2003).

Davenport e Prusak (1998) explicam que dados são simples observações sobre o estado do mundo, são facilmente estruturados, obtidos por máquinas, frequentemente quantificados e facilmente transferidos; informação são dados dotados de relevância e propósito, requer unidade de análise, exige consenso em relação ao significado e necessariamente exige a mediação humana; o conhecimento é a informação valiosa da mente humana, inclui reflexão, síntese e contexto, além disso é de difícil estruturação, transferência e captura em máquinas, bem como é frequentemente tácito.

Enquanto a inteligência empresarial compreende a informação segundo a sua dimensão estratégica, e é utilizada para a redução de incerteza e instrumento de apoio à decisão, a gestão do conhecimento possui uma visão mais abrangente, voltada para a organização e capitalização do patrimônio intelectual inerente à empresa, incluindo a inteligência competitiva. A gestão do conhecimento aborda tanto o conhecimento tácito, residente nas pessoas e difícil de ser capturado, quanto o conhecimento explícito, e é

Inteligência empresarial e gestão do conhecimento como praticas de suporte para a decisão estratégica

suportada por tecnologia da informação (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002; SANTOS et al, 2001; TERRA, 1999).

Nesse sentido, a inteligência empresarial parece ser eficiente no processo de transformação de dados em informação e a distribuição dessa informação para a tomada de decisão, mas não prevê a utilização dessa informação para a criação de conhecimento adicional resultante da articulação dessa informação primária com outras informações e conhecimentos já existentes, de maneira a dirigir outras decisões subjacentes.

O entendimento do contexto da empresa onde será utilizada a informação proveniente da inteligência empresarial se caracteriza como conhecimento existente na organização, o que permite inferir que a informação resultante das análises estatísticas de vendas pode, segundo a visão da inteligência empresarial, ficar restrita à área comercial, conforme sugerem Seeley e Davenport (2006).

Reforçando este raciocínio, conforme a explanação de Davenport e Prusak (1998), informação são dados dotados de relevância e propósito, que requer unidade de análise, exige consenso em relação ao significado e necessariamente exige a mediação humana, porém, o conhecimento vai além dessa análise, ou seja, é resultante da reflexão humana. O conhecimento está ligado a uma ação, a um ato, a um fazer, conforme defendem Maturana e Varela (2001) e, dessa forma, a decisão estratégica é resultado do conhecimento, e não apenas da análise da informação.

Assim, a gestão do conhecimento, conforme já abordado, por possuir uma abrangência maior do que a inteligência empresarial, utiliza a informação resultante como forma de complementar as demais informações e conhecimento existente e, a partir daí, gerar mais conhecimento que pode resultar numa nova estratégia ou posicionamento da empresa frente aos desafios detectados.

Nesse sentido, as práticas de gestão do conhecimento relacionadas à criação de um ambiente favorável à aprendizagem organizacional (HUBER, 1991; MILLER, 1996; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; SENGE, 1999; TERRA, 1999), bem como o desenvolvimento de processos que compõem o capital estrutural da organização, de maneira a disponibilizar informações e conhecimento para os membros internos (CAVALCANTI; GOMES; PEREIRA, 2001; ROTH; MARUCHECK, 1994), podem ser fatores determinantes no processo de tomada de decisão estratégica.

Somente entender a distribuição das vendas do mix de produtos ofertados pela empresa, como resultado da abordagem *long tail*, pode levar a várias decisões estratégicas, inclusive o de abortar a venda de determinados produtos ou intensificar a de outros, mas essas decisões podem não fazer sentido num contexto maior, levando, inclusive à “espiral da morte”, por exemplo. A observação de baixas vendas de determinados produtos pode levar à decisão de tirá-los de linha, o que levaria a empresa a perder um determinado número de clientes para os quais aqueles produtos seriam de fundamental importância. Como esses clientes também demandam outros produtos da empresa, também levariam a empresa concluir em suas estatísticas de venda a exclusão de mais produtos. Esse processo contínuo é chamado por Rust, Zeithaml e Lemon (2001) de espiral da morte.

Esse raciocínio procurou demonstrar como a gestão do conhecimento é um processo abrangente que pode intensificar a utilização da informação e promover uma maior efetividade do processo de inteligência.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos últimos anos, a emergência das organizações baseadas no conhecimento tem se traduzido em pesquisas e propostas relacionadas ao tema, porém ainda não consistentes com uma visão sistêmica da gestão do conhecimento. Por outro lado, é possível observar que várias práticas gerenciais vêm sendo implantadas nas organizações com o objetivo de fazer a gestão do conhecimento, o que demonstra a importância que o tema vem apresentando também junto a executivos e empresários. A inteligência empresarial pode ser entendida como uma prática de gestão do conhecimento.

A inteligência empresarial parece ser uma prática consolidada, com técnicas de execução bastante desenvolvidas. Mesmo assim, alguns conceitos ainda estão sendo discutidos em nível teórico, como por exemplo, a própria definição do termo.

De toda forma, embora o objetivo final desses dois enfoques se aproxime, ou seja, a identificação, tratamento e disseminação de conhecimento, a gestão do conhecimento parece ter um propósito mais amplo, pois ela continua no momento em que a inteligência empresarial conclui seu objetivo.

A gestão do conhecimento atua no desenvolvimento do conhecimento organizacional e no desenvolvimento das competências das pessoas que irão implementar as estratégias das empresas, além de poder tratar e reciclar o conhecimento oriundo da inteligência empresarial para outras finalidades, gerando mais conhecimento.

Este raciocínio não subordina a inteligência empresarial à gestão do conhecimento, nem tão pouco insinua que exista uma importância relativa diferente entre os conceitos. A complementaridade entre inteligência competitiva e gestão do conhecimento parece ser clara e, como pode ser observada nas reflexões teóricas expostas ao longo desse artigo, a integração entre as duas áreas pode potencializar os resultados das empresas que executam tais práticas. O exemplo da abordagem *The Long Tail* demonstra esse raciocínio e reforça a importância da gestão da informação e do conhecimento na decisão e formulação estratégica.

A coleta dos dados para tratamento estatístico e as informações decorrentes de sua análise na abordagem *long tail* constituem-se claramente em atividades de inteligência empresarial. A utilização dessas informações, somadas com outras informações internas e externas à empresa, sobre clientes e concorrentes, pode gerar o conhecimento necessário para a tomada de decisões estratégicas que modificam ou acrescentam ao negócio uma maior capacidade competitiva.

Essa discussão pretende ter contribuído evidenciando caminhos para futuras pesquisas sobre a utilização da informação para a decisão estratégica, além de procurar entender como as práticas de gestão do conhecimento podem contribuir para o processo de decisão e formulação estratégica.

REFERÊNCIAS

ABRAMSON, G. On the KM midway: consultants clamor for companies attention and KM dollars - but who's offering what? *CIO Enterprise Magazine*, May 15, 1999.

ANDERSON, C. *The long tail: why the future of business is selling less of more*. New York: Hyperion, 2006.

Inteligência empresarial e gestão do conhecimento como praticas de suporte para a decisão estratégica

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Greenwich, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B. Resource-based theories of competitive advantage: a ten wears retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, Greenwich, v. 27, n. 6, p. 643-651, 2001.

BARNEY, J. B.; WRIGHT, M.; KETCHEN JUNIOR, D. J. The resource-based view of the firm: ten years after 1991. *Journal of Management*, Greenwich, v. 27, n. 6, p. 625-642, 2001.

CARDOSO, V. C.; CAMEIRA, R. F.; PROENÇA, A. Inteligência competitiva e a gestão do conhecimento. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 21., 2001, Salvador. *Anais...* São Paulo: ABEPRO, 2001. 1 CD-ROM.

CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CAVALCANTI, M.; GOMES, E.; PEREIRA, A. *Gestão de empresas na sociedade do conhecimento: um roteiro para a ação*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Tradução Lenke Peres. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, P. F. *Sociedade pós-capitalista*. Tradução Nivaldo Montingelli Junior. São Paulo: Pioneira, 1993.

DRUCKER, P. F. The coming of the new organization. *Harvard Business Review*, New York, v. 88, n. 1, p. 45-53, 1988.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. *Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. Tradução: Roberto Galman. São Paulo: Makron Books, 1998.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. (Org.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo Atlas, 2001.

FOULD, L. M. Intelligence vs information. *Industry Week*, Cleveland, v. 243, n. 18, p. 40, 1994.

FREITAS, H.; LESCA, H. Competitividade empresarial na era da informação. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 27, n. 3, p. 92-102, 1992.

GIESKES, H. Inteligência competitiva na Lexis-Nexis. In: PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. (Ed.). *Inteligência competitiva na prática: estudos de casos diretamente do campo de batalha*. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 93-107.

HUBER, G. P. Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organization Science*, Linthicum, v. 3, n. 2, p. 88-115, 1991.

JERMOL, M.; LAVRAČ, N.; URBANČIČ, T. Managing business intelligence in a virtual enterprise: a case study and knowledge management lessons learned. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, n. 14, p. 121-136, 2003.

KAHANER, L. *Competitive intelligence: how to gather, analyze and use information to move your business to the top*. New York: Touchstone, 1996.

LESCA, H.; JANISSEK-MUNIZ, R.; FREITAS, H. *Inteligência estratégica antecipativa: uma ação empresarial coletiva e pro-ativa*. Disponível em <http://www.abraic.org.br/V2/artigos_detalhe.asp?c=379>. Acesso em: 23 maio 2006.

LINN, T. A. Learning from the competition: accounting firm management. *Journal of Accountancy*, New York, v. 177, p. 43-46, Feb. 1994.

MATURANA, H. R.; VARELLA, F. J. *A árvore de conhecimento: as bases para a compreensão humana*. São Paulo: Palas Athena, 2001.

MCGONAGLE, J. J.; VELLA, C. M. A case for competitive intelligence. *Information Management Journal*, Lenexa, v. 36, n. 4, p. 35-41, 2002.

MCGONAGLE, J. J.; VELLA, C. M. Competitive intelligence in action. *Information Management Journal*, Lenexa, v. 38, n. 2, p. 64-68, 2004.

MEISTER, J. C. *Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas*. São Paulo: Makron, 1999.

MILLER, D. A preliminary typology of organizational learning: synthesizing the literature. *Journal of Management*, Greenwich, v. 22, n. 3, p. 485-505, 1996.

MYBURGH, S. Competitive intelligence: bridging organizational boundaries. *Information Management Journal*, Lenexa, v. 38, n. 2, p. 46-55, 2004.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; TOYAMA, R. The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research & Practice*, n. 1, n. 1, p. 2-10, 2003.

PEREIRA, H. J. Proposição de um modelo de gestão para organizações baseadas em conhecimento. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 22., 2002, Salvador. *Anais...* São Paulo: USP/NPGCT 2002. 1 CD-ROM.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias da concorrência*. Tradução Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

Inteligência empresarial e gestão do conhecimento como praticas de suporte para a decisão estratégica

PORTER, M. E.; MILLAR, V. E. Como a informação proporciona vantagem competitiva. In: _____. *Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais*. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

POZZEBON, M.; FREITAS, H. M. R.; PETRINI, M. Pela integração da inteligência competitiva nos Enterprise Information Systems (EIS). *Ciência da Informação*, Brasília, v. 26, n. 3, 1997. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v26n3/v26n3-2.pdf>>. Acesso em: 20 maio 2006.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. *Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso*. Tradução Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2002.

QUINN, J. B. The intelligent enterprise: a new paradigm. *Academy of Management Executive*, Briarcliff Manor, v. 6, n. 4, p. 48-64, 1992.

ROTH, A. V.; MARUCHECK, A. S. *The knowledge factory: paradigm for accelerated learning*. Chapel Hill: University of North Carolina, 1994.

RUST, R. T.; ZEITHAML, V.; LEMON, K. N. *O valor do cliente: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SANTOS, A. R. et al. Gestão do conhecimento como modelo empresarial. In: _____. (Org.). *Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial*. Curitiba: Champagnat, 2001. p. 11-48.

SEELEY, C. P.; DAVENPORT, T. H. KM meets business intelligence. *Knowledge Management Review*, v. 6, n. 8, p. 10-14, 2006.

SENGE, P. It's the learning: the real lesson of the quality movement. *Journal for Quality & Participation*, v. 22, n. 6, p. 34-41, 1999.

STEWART, T. A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA FILHO, J. *Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios*. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

TERRA, J. C. C. *Gestão do conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras*. 1999. 293 f. (Doutorado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

TYSON, K. W. M. *The complete guide to competitive intelligence: gathering, analyzing, and using competitive intelligence*. Chicago: Leading Edge, 1998.

BUSINESS INTELLIGENCE AND KNOWLEDGE MANAGEMENT AS SUPPORT PRACTICES FOR STRATEGIC DECISION MAKING

Abstract

This article is characterized as a theoretical rehearsal and treats of the capture, treatment and use of information as support to the strategic decision making, more specifically of the administration of the originated knowledge from competitive intelligence or business intelligence. Its objective is presents and to discuss the concepts of competitive intelligence and business intelligence, the differences between them and its approach as knowledge management function. The article analyzes the interface among business intelligence and knowledge management , and the complementarities of the two concepts, using as support the proposal of Anderson's approach (2006) known as The Long Tail (long tail). It concludes that the intelligence business or competitive is constituted in a linked managerial practice to the knowledge management, fundamental for the identification, capture and spread the useful information for strategic decisions.

Keywords: Business Intelligence; Knowledge Management; The Long Tail.

Data do recebimento do artigo: 03/01/2006

Data do aceite de publicação: 07/02/2006